

- регламентації і одночасному визначенні результатів роботи кожного співробітника;
- легкості автоматизації та інформатизації процесної системи управління;
- відповідності вимогам міжнародних або національних стандартів якості;
- скороченні штатів і чіткому описі кваліфікаційних вимог;
- прозорості бізнес-системи, легкості упровадження планово-бюджетних механізмів;
- гнучкості і свободі вибору при побудові організаційних структур (Таранюк, 2011).

Реалізація концепції реінжинірингу виробничого процесу промислового підприємства передбачає проведення моніторингу та сканування конкурентного середовища. Для прийняття відповідних управлінських рішень важливі систематичний аналіз і прогнозування динаміки ряду показників конкурентного середовища, здійснити яке можна тільки на базі аналітичної та прогнозної діяльності (Шморгун, 2010).

Таким чином, вимогами часу, для кожного господарюючого суб'єкта є формування ефективної системи запобігання негативному впливу зовнішніх та внутрішніх факторів, утримання конкурентних переваг на ринку та розробка заходів щодо зростання конкурентоспроможності підприємства. Для вирішення поставлених завдань, реінжиніринг бізнес-процесів є одним із дієвих, сучасних інструментів ефективного функціонування не тільки промислових підприємств, а і національної економіки в цілому.

### **1.3 Інноваційна складова реінжинірингу у забезпеченні економічної безпеки підприємства**

Реінжиніринг бізнес-процесів за своєю суттю визначає корінну перебудову бізнесу, виробництва, сфери господарювання. Саме цією інтегральною характеристикою він принципово і відрізняється від популярних у менеджменті останні 30-40 років напрямків, таких, наприклад, як управління по цілях, диверсифікація, бенчмаркінг, тотальне управління якістю, що передбачає постійне несуттєве покрокове вдосконалення і т.п. На наш погляд, реінжиніринг бізнес-процесів не передбачає здійснення постійних, але незначних змін, що ведуть до незначного (на одиниці і навіть десятки відсотків)

поліпшення показників функціонування підприємства. В результаті успішно проведеного реінжинірингу - швидкого здійснення глибоких і всебічних корінних змін системи управління - компанія досягає істотного, "проривного" зростання ефективності (в десятки і сотні разів). Специфіка реінжинірингу полягає в тому, що існуюча понад 250 років вузька спеціалізація і обумовлена нею багаторазова передача відповідальності як у виробництві, так і, особливо, в управлінні, віджили свій вік і реінтегрується нині в наскрізні бізнес-процеси, відповідальність за які від початку і до кінця беруть на себе згуртовані командним духом групи однодумців, здатні виконувати широкий спектр робіт (Демченков та ін.).

У реінжинірингу зазвичай виділяють два істотно різних види діяльності (Демченков): *кризовий реінжиніринг* (перепроєктування і реінжиніринг бізнес-процесів), де йдеться про рішення вкрай складних проблем організації, коли справи пішли зовсім погано і потрібен комплекс заходів, який дозволив би ліквідувати кризу і *реінжиніринг розвитку* (вдосконалення бізнес-процесів), який можна застосувати тоді, коли справи в організації йдуть в цілому непогано, але погіршилася динаміка розвитку, стали випереджати конкуренти.

Виходячи з першого виду реінжинірингу вважаємо, що найважливішою складовою частиною реінжинірингу є забезпечення реінжинірингової (інноваційної, економічної) безпеки підприємства, розробка інноваційних методів і прийомів її досягнення в умовах революційної перебудови, характерною для реінжинірингу. Така постановка завдання знаходить своє підтвердження історичними прикладами. Наприклад, реінжиніринг певною мірою може асоціюватися з тією перебудовою, яку пережив в 1985 - 1991 роках Радянський Союз. Однак, при цьому сильна і потужна країна не забезпечила собі економічної безпеки і несподівано для себе і всього світу розпалась. 10-річний досвід практичного реінжинірингу в розвинених країнах свідчить про те, що приблизно 50-70% компаній, які проводили реінжиніринг своїх бізнес-процесів, якщо і не повністю збанкрутували, то не добилися тих істотних результатів, заради яких і варто було піддавати себе настільки сильним змінам. Разом з тим, інші 30-50% компаній, що мали мужність повною мірою здійснити реінжиніринг своїх бізнес-процесів, домоглися різкого збільшення

показників ефективності функціонування свого бізнесу (Демченков). У найближчій перспективі всі фірми, незалежно від їх бажання і ступеня усвідомлення необхідності глибоких внутрішніх змін, обумовлених об'єктивними невідворотними змінами зовнішнього ділового середовища, приречені, щоб уникнути зникнення, на своїх бізнес-процесах.

Виходячи з цього, можемо стверджувати, що умови гострої конкурентної боротьби, кризові явища в економіці та пов'язані з цим процеси зuboжіння населення, а також переділ ринків збуту викликали появу та розвиток агресивних методів ведення бізнесу. В таких умовах суб'єкти економіки вимушені відстежувати негативні тенденції ринку, контролювати процеси, що здійснюються у зовнішньому та внутрішньому середовищі, більш уважно стежити за показниками діяльності власного підприємства, ініціативами конкурентів та багатьма іншими чинниками, що забезпечують безпеку бізнесу. На перший план виходять проблеми забезпечення економічної безпеки бізнесу.

Проблема забезпечення безпеки з часом набуває все більшої популярності. Маслоу А. - американський психолог, засновник гуманістичної психології, виділяв безпеку як одну з основоположних базових потреб людини, основну передумову виживання людства. За часи розвитку наукової думки теорія безпеки зазнала більшої деталізації та набула значно ширшого кола застосування. Розвиток теорії безпеки став закономірним наслідком розвитку суспільства. Сьогодні «безпека» є міждисциплінарною категорією, що дозволяє тлумачити її дуже широко.

Особливої зацікавленості викликає наразі теорія економічної безпеки підприємства як одна з обов'язкових умов підтримки стійкого економічного і соціального розвитку країни, мінімізації ймовірності виникнення соціальних, трудових, міжнаціональних та ін. конфліктів, здатних загрожувати безпеці держави.

Економічна складова, створюючи матеріальну основу безпеки суб'єкта в цілому, стає наслідком реалізації загроз будь - якого характеру (економічних, політичних, соціальних, технічних, екологічних, військових та ін.) та забезпечує життєдіяльність суб'єкту.

Система економічної безпеки підприємства обумовлена взаємодією різних факторів і повинна бути націлена на протидію як зовнішнім, так

і внутрішнім загрозам. Згідно загальноприйнятого підходу стан економічної безпеки підприємства забезпечується ступенем впливу трьох груп факторів:

- функціональних складових, що формуються у внутрішньому середовищі підприємства;
- дією зовнішніх чинників негативного характеру;
- якістю організації роботи служби безпеки підприємства.

Схематично вплив складових, що формують економічну безпеку підприємства, представлено на рис. 1.6



Рис.1.6. Фактори формування економічної безпеки підприємства  
Джерело: авторська розробка

Аналіз умов ринкової взаємодії суб'єктів економіки доводить, що реінжинірингова безпека підприємства стає вагомим елементом його економічної безпеки. Закономірним наслідком конкурентного

суперництва є високий ступень невизначеності, швидкі зміни переваг споживачів, різке коливання попиту, швидкоплинність модних тенденцій та прискорення морального старіння продукції. Запорукою комерційного успіху підприємств у таких умовах стає постійне генерування ідей, впровадження інноваційних рішень, оновлення техніко-технологічної складової виробничого процесу та активізація інноваційної діяльності підприємства в цілому. Чинники інноваційного розвитку формують окремий блок зовнішніх умов та внутрішніх механізмів, що створюють підсистему реінжинірингової безпеки підприємства, яка потребує додаткового деталізованого розгляду.

Стан реінжинірингової безпеки сьогодні слід розглядати як баланс результативності, що планується досягти при запровадженні інноваційного проекту та загроз і небезпек, пов'язаних з науково-технічними розробками, станом технологій та технологічним рівнем, на якому знаходиться підприємство, а також його готовністю до втілення таких розробок та технологій (Кириченко).

Переважна більшість дослідників розглядають реінжинірингову діяльність як середовище, в якому відбувається продукування знань і передача їх до виробничого та комерційного секторів економіки (Пархоменко, 2015), а інноваційну безпеку підприємства сприймають як одну з функціональних складових економічної безпеки. Такий підхід декілька спрощує місце та роль інновацій у забезпеченні сталості підприємства. Інновації у діяльності підприємства сьогодні - це комплекс додаткових можливостей стимулювання його діяльності, а також ціла низка додаткових умов, що значно її ускладнює. Перелік основних чинників внутрішнього та зовнішнього формування, що супроводжують інноваційні процеси, наведений у табл. 1.5.

*Таблиця 1.5*

**Вплив інновацій на діяльність суб'єктів економіки**

Позитивний	Умовно-негативний
1	2
1. Надають можливість підприємству покращити або вивести на новий рівень усі функціональні складові роботи	1. Є фактором економічного зростання та зміцнення ринкових позицій конкурентів

Продовження табл.1.5

1	2
2. Дозволяють отримувати конкурентні переваги шляхом випуску нових товарів або продукції покращеної якості	2. Формують підвищені вимоги споживачів щодо якості та асортименту продукції й послуг
3. Є джерелом формування потенціалу підприємства	3. Викликають скорочення тривалості життєвого циклу продуктів та прискорюють моральне старіння продукції
4. Стимулюють творчу активність співробітників	4. Є об'єктом шахрайських дій з боку конкурентів
5. Формують імідж підприємства	5. Підвищують ризик фінансових втрат підприємства
6. Стимулюють НТП	6. Вимагають додаткових маркетингових витрат

*Джерело:* авторська розробка

Перелік чинників, що наведений у табл. 1.5, не претендує на повноту, але містить показники, що здатні чинити дію на інноваційну безпеку підприємства та дозволяє зробити висновок про неоднозначний вплив інновацій на фінансові результати господарювання, а також про існування множинного зв'язку між інноваційною діяльністю та економічною безпекою підприємства (Лобунська, 2012).

Реінжинірингова безпека формується у внутрішньому середовищі підприємства та залежить від прогресивності поглядів, бажання та спроможності щодо втілення інноваційних ідей керівництвом підприємства, а також від ступеню креативності мислення представників функціональних структур. Безпосередній вплив на інноваційну безпеку підприємства чинять зовнішні чинники, що формують певний комплекс факторів економічного ризику, дія яких здатна призвести до зниження загального рівня показників економічної безпеки підприємства. Але, як вірно відмічає С. Лобунська, «відсутність інновацій в діяльності підприємства сама виступає фактором неабиякого ризику та загроз для підприємства»

(Лобунська, 2012). У такому контексті реінжинірингова безпека підприємства забезпечується пошуком оптимального співвідношення між доцільністю інновації та рівнем ризику від її впровадження (рис. 1.7).

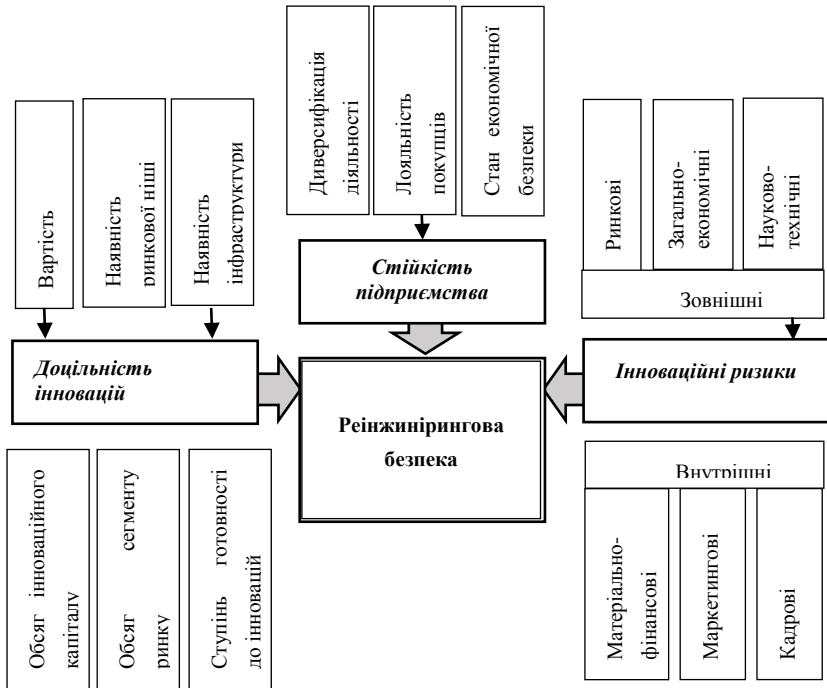


Рис.1.7. Чинники формування реінжинірингової безпеки підприємства  
Джерело: авторська розробка

Наразі найчастіше для оцінювання доцільності інновацій застосовують підхід, заснований на розрахунку їх ефективності. Для оцінювання ефективності інновацій на рівні підприємства застосовують широкую систему показників, які об'єднують у три групи (Литвин, 2012):

- до першої групи належать показники, які характеризують виробничий ефект від застосування інновацій: приріст доходу від

впровадження інновацій, приріст доданої вартості, економія від зниження собівартості продукції, скорочення витрат праці;

- до другої групи належать показники, що характеризують фінансову ефективність нововведень: приріст прибутку до сплати відсотків і податків, приріст чистого прибутку, приріст загальної норми прибутковості продукції до сплати відсотків і податків, приріст чистої норми прибутковості продукції;

- до третьої групи належать показники інвестиційної ефективності інновацій: чиста теперішня вартість, індекс рентабельності інвестицій, норма рентабельності, строк окупності інвестицій.

Оцінювання доцільності інновації тільки за показниками прямого економічного ефекту є обмеженим підходом, який не враховує дію інших не менш значущих факторів. Непрямими наслідками інноваційного розвитку є зростання рівня конкурентоспроможності продукції та підприємства, зміцнення його ринкових позицій, підвищення лояльності покупців, зміцнення позицій бренду та, як наслідок, зростання вартості підприємства. Крім того, слід підкреслити, що обов'язковою умовою інноваційного розвитку є наявність умов для неї.

Якщо непрямі наслідки інноваційної діяльності є бажаними, то прогнозування прямого економічного ефекту та наявність умов для інноваційного розвитку – це обов'язкові вимоги, що висувуються до проектів. Отже, доцільність інновацій може бути визначена за такими обов'язковими критеріями, як:

- вартість інновації;
- наявність ринкової ніші для інноваційного продукту;
- наявність інфраструктури, відповідних потужностей для впровадження інновації;
- об'єм інноваційного капіталу;
- об'єм сегменту ринку;
- ступінь готовності підприємства до впровадження інноваційних проектів (наявність технологій, кваліфікаційний рівень персоналу, можливості інноваційних змін).

Серйозною проблемою у забезпеченні реінжинірингової безпеки підприємства стає визначення комплексу факторів ризику, об'єктивне оцінювання імовірності настання яких та розробка заходів щодо



нейтралізації їхньої дії здатні мінімізувати негативний вплив та забезпечити підприємству умови для економічного зростання. Ризики, що потребують обов'язкового аналізу, можуть мати самі різні джерела виникнення, можуть бути наслідком свідомих або несвідомих дій певних осіб, здатні формуватися як у зовнішньому середовищі (розвиток НТП, дії конкурентів), так і всередині підприємства.

Дослідники виділяють кілька видів ризику, найбільш характерних для сучасних умов реінжинірингової діяльності (Дьяченко):

1) Ризики, пов'язані з недостатнім обґрунтуванням вибору пріоритетів економічної та ринкової стратегій підприємства, помилки у оцінюванні перспектив підприємства на ринку, його фінансової стійкості.

2) Ризики помилкового вибору реінжинірингових проектів. Причинами виникнення такого ризику може бути вірогідніший характер отримання кінцевих наукових результатів, прорахунки у плануванні, розробці та запровадженні інноваційного проекту, його вартості, строках, якісних характеристиках та цінності отриманого результату (Кириченко).

3) Ризик незабезпечення реінжинірингового проекту достатнім рівнем фінансування. Виникнення такого виду ризику можливо у випадках недоотримання коштів для розробки проекту, помилкового вибору джерел фінансування та інше.

4) Ризик невиконання договірних ініціатив, пов'язаний з якістю виконання договірних зобов'язань контрагентами.

5) Маркетингові ризики, пов'язані з готовністю ринкового середовища до сприйняття цієї інновації, наявність прихованого попиту чи очікування ринку. Джерелом такого ризику може стати недостатній рівень професіоналізму маркетингових служб підприємства, а також мінливість ринкового середовища.

6) Ризики, пов'язані із захистом прав інтелектуальної власності, що особливо актуальні для підприємств, які займаються інноваційною діяльністю. Причина виникнення такого виду ризику виходить з недосконалості патентного законодавства.

7) Ризики конкурентного середовища, такі як поява нових гравців на ринку, непередбачені дії конкурентів, різка зміна їх стратегії на ринку. Окрему загрозу інноваційній безпеці підприємства чинять дії

конкурентів, такі як заволодіння конфіденційною інформацією, крадіжки ідей, шахрайські дії.

8) Кадрові ризики, що є наслідком низької кваліфікації працівників кадрової служби, нестачею професійних кадрів та ін.

9) Загальноекономічні та політичні ризики.

Наведене групування чинників, що загрожують реінжиніринговій діяльності підприємства свідчить, що реінжинірингова безпека за своєю структурою формується чинниками внутрішнього та зовнішнього походження, тому має дві основні групи загроз та небезпек – зовнішні та внутрішні, - які можна певним чином класифікувати (табл. 1.6).

Таблиця 1.6

**Умовний поділ загроз інноваційній безпеці підприємств за місцем їх виникнення**

Загрози реінжиніринговій безпеці підприємства			
1	2	3	4
Внутрішні		Зовнішні	
Матеріально-фінансові	Брак фінансових ресурсів	Розвиток НТП	Швидкість впровадження інновацій
	Слабка матеріально-технічна база		Доступність бази патентів та наукових розробок
	Брак технологій		
Кадрові	Неготовність персоналу	Ринкові	Дії конкурентів
	Низька мотивація у генеруванні ідей		Зміна тенденцій попиту
	Опір менеджерів		Поява нових гравців
	Швидкість реагування на зміни тенденцій		
Маркетингові	Брак інформації про тенденції інноваційного розвитку	Економічні	Кризові процеси
	Помилки у прогнозуванні потреб споживачів		Зміна купівельної спроможності
	Перебільшення строків впровадження інновації		

Продовження табл.1.6

1	2	3	4
Інтелектуально-правові	Негативні результати НДР або відхилення результатів ОКР	Ресурсні	Якість роботи постачальників
			Відсутність необхідних ресурсів
	Недостатній патентний захист	Політичні	Зміна законодавчої бази
	Слабкий захист комерційної таємниці		Зміна зовнішнього курсу

*Джерело:* авторська розробка

Уникнути повністю загрози в інноваційній діяльності неможливо, оскільки інновації і ризик – це дві взаємозв'язані категорії (Кравченко, 2013), але підприємство мусить передбачити та максимально нейтралізувати дію шкідливих факторів.

Суттєвим чинником на користь інноваційного розвитку є стан стійкості підприємства, який визначається здатністю системи щодо повернення до рівноважного стану по завершенні періоду впровадження інновацій. Це повинно відбуватися як у періоди стійкого стану, так і під час трансформаційних змін (Куркін, 2004). Економічна та реінжинірингова безпека підприємства мають двоспрямовану дію. Економічна безпека безпосередньо залежить від реінжинірингової безпеки підприємства як від однієї з складових, що її забезпечують. При цьому інноваційні процеси значно простіше впроваджуються у діяльність підприємств, які мають високий рівень економічної безпеки. Це не виключає доцільність інноваційної діяльності підприємств, що знаходяться у складному фінансово-економічному стані, але значно ускладнює їхню діяльність.

Таким чином, реінжинірингова безпека підприємства забезпечується перш за все збереженням стійкості шляхом врівноваження доцільності інновацій та їхньої ризикованості, яка визначається дією об'єктивних та суб'єктивних обставин зовнішнього та внутрішнього середовища при обов'язковому врахуванні поточного

стану підприємства (його сталості), рівня конкурентоспроможності, рівня безпеки і т.п.

Лобунська С.В. в роботі (Лобунська) підкреслює зв'язок між рівнем реінжинірингової діяльності підприємства та рівнем його економічної безпеки, пропонуючи до застосування інтегральний показник реінжинірингової спроможності підприємства, який представлено нею як функціонал інтегральних показників інноваційного потенціалу, бізнес-можливостей та рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства. Таким чином, авторка поєднує:

- ресурсну складову інноваційного потенціалу в функціональних підсистемах (виробничого, фінансового, інтелектуального, ринкового та організаційного потенціалу);

- систему менеджменту підприємства з його здатністю впровадити та комерціалізувати як окрему інновацію, так і загальний процес інноваційних перетворень;

- рівень стійкості системи економічної безпеки підприємства, який визначається запасом його міцності.

Тим самим Лобунська С.В. концентрує увагу на внутрішніх факторах інноваційної діяльності підприємства, що декілька нівелює дію комплексу зовнішніх складових інноваційної діяльності.

Грунтуючись на тому, що чинники формування реінжинірингової безпеки підприємства об'єднані нами за блоками (рис.1.7): стан стійкості підприємства, наявність та вірогідність інноваційних ризиків та доцільність інновацій, рівень реінжинірингової безпеки підприємства може бути визначено як інтегральний показник (IEB), що є функціоналом інтегральних показників рівня ризику інновації, рівня доцільності інновації, рівня стійкості системи економічної безпеки підприємства з урахуванням коефіцієнтів значущості їх впливу:

$$IEB = F\{\alpha IR, ID, \gamma IS\}, \quad (1.1)$$

де  $IR$  – рівень ризику інноваційного проекту;  $ID$  – рівень доцільності впровадження інновацій;  $IS$  – рівень стійкості системи економічної безпеки;  $\alpha$ ,  $\beta$ ,  $\gamma$  – коефіцієнти корегування значущості функціональних показників.

При цьому, інтегральний показник ризику інноваційного проекту мусить включати як кількісні, так і якісні показники.

Таким чином, аналіз та узагальнення існуючих поглядів дозволяє визначати інноваційну безпеку як стан суб'єкта господарювання, обумовлений впливом внутрішніх та зовнішніх факторів, що забезпечує стабільний розвиток підприємства за рахунок цілеспрямованої діяльності щодо впровадження прогресивних змін у всіх сферах функціонування підприємства на основі мінімізації ризиків та втрат від проявів загроз з метою отримання довгострокових конкурентних позицій на ринку, створення високого інноваційного потенціалу розвитку та зміцнення його економічної безпеки (Діденко, Моторна, 2018).

#### **1.4 Проблеми та перспективи розвитку промислових підприємств України**

Ринкове середовище, в якому працюють вітчизняні суб'єкти господарювання, досить відчутно реагує на політичні, соціальні та економічні процеси, які дотепер відбуваються в нашій країні. Серед ключових чинників, що справляють негативний вплив на розвиток виробничо-комерційних структур промислового сектору економіки, варто виділити непослідовність запровадження державою економічних реформ, нестабільність фінансового сектора економіки та нескінченні протиріччя діючого законодавства, що, безумовно, відображається на фінансових результатах промислових підприємств.

Сприяння активізації виробничої діяльності підприємств промисловості має бути одним з пріоритетів економічної політики держави, від якої залежать перспективи розвитку національної економіки в цілому. Однак фундаментальними причинами уповільнення інноваційного розвитку вітчизняних підприємств варто визначити крайню обмеженість бюджетних можливостей та інвестиційну непривабливість української економіки з точки зору припливу вітчизняних та іноземних інвестицій. Крім того, формальна орієнтація на інноваційну модель розвитку практично не дає можливості вирішувати поточні, а тим більше перспективні соціально-економічні завдання переходу до інноваційної економіки, як того